

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

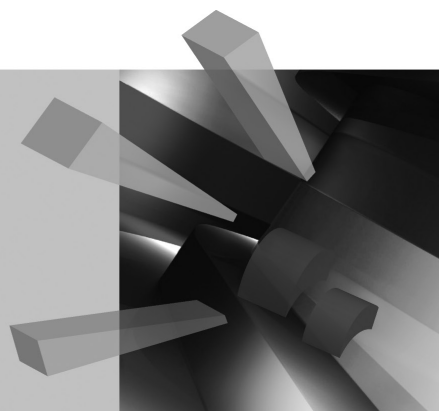
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska

Uniwersytet Zielonogórski

KSZTAŁTOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW POPRZEZ RYWALIZACJĘ I WSPÓŁPRACĘ W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

Streszczenie: W artykule założono, że zaangażowaniu pracowników sprzyja współpraca i rywalizacja. Zaprezentowano, że kształtowanie zaangażowania pracowników wiąże się z ich potrzebami (np. przynależność, rozwój, niezależność, uznanie) i wymaga zwrócenia uwagi na takie obszary, jak: praca, relacje międzyludzkie i czynniki organizacyjne. Ukazano, że poprzez współpracę i rywalizację mogą być zaspokajane potrzeby pracowników istotne dla ich zaangażowania. W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań stwierdzono, że choć oba działania sprzyjają zaangażowaniu pracowników, to z uwagi na ich następstwa winno się łączyć ich stosowanie, a także dbać, by współpraca nie przekształciła się w pracę zespołową osób ukierunkowanych na realizację indywidualnych interesów.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, współpraca, rywalizacja.

1. Wstęp

Zmieniające się otoczenie współczesnych organizacji wymaga od nich elastyczności w funkcjonowaniu, ta zaś zaangażowania pracowników. Przejawia się ono poprzez wysiłek pracowników oraz intelektualne i emocjonalne oddanie (por. B. Kowalski za: [Smythe 2009; Saks 2006]). Trzeba zauważyć, że członkowie organizacji mogą angażować się z różną intensywnością, w innym stopniu i na odmiennym poziomie. Istotną staje się zatem znajomość procesów, działań umożliwiających kształtowanie zaangażowania. W oparciu o wyniki analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że należą do nich między innymi współpraca i rywalizacja. Uwzględniając charakterystykę obu pojęć oraz uwarunkowania zaangażowania, przyjęliśmy hipotezę: kształtowaniu zaangażowania sprzyja łączenie współpracy i rywalizacji. Poprzez współpracę i rywalizację mogą być zaspokajane potrzeby pracowników, takie jak: przynależność, niezależność, szacunek, rozwój, uznanie, poczucie wywierania wpływu i sensu wykonywania zadań, oraz wartości, np. zaufanie, sprawiedliwość, uczciwość, które kształtują ich zaangażowanie. Skuteczność współpracy wymaga m.in. [Clutterbuck 2009]: odpowiedniej liczby osób o komplementarnych umiejętno-

nościach, które realizując wspólny cel, przestrzegają określonych zasad. Dla uczestniczącej jednostki oznacza to przede wszystkim dostosowanie się do pełnionych ról, ograniczenie autonomii, współzależność, dzielenie się sukcesem [Lipka 2004]. Natomiast w rywalizacji istotne stają się: samoorganizowanie się, samodzielność, odpowiedzialność. Rywalizacja pobudza działania transgresyjne jednostki, wyzwala jej kreatywność i podnosi efektywność pracy, wzmacniając poczucie własnej wartości, a jednocześnie może powodować negatywne postawy interpersonalne, pracoholizm oraz wypalenie zawodowe [Lipka 2004; Filus 1999]. Także współpraca, poza wyższą jakością wyników, usprawnieniem przepływu informacji czy budowaniem zaufania, może skutkować wystąpieniem syndromu grupowego myślenia, egalitaryzmu lub facylitacji grupowej [Smythe 2009].

Uwzględnivszy to wszystko, można przyjąć, że kształtując zaangażowanie pracowników, winno się łączyć stosowanie współpracy i rywalizacji. Podkreślmy, że sformułowane założenie odpowiada postrzeganiu pracy, przedsiębiorstwa i udziału pracowników w organizacji.

Współczesna dynamika rozwoju technologii informacyjnych i procesy globalizacji z jednej strony przyczyniły się do upowszechniania zarządzania wiedzą i wprowadzania takich struktur organizacyjnych, jak: sieciowa, inteligenta, wirtualna, czyli wymuszających współpracę, z drugiej – nasiliły zapotrzebowanie na pracowników, którzy charakteryzują się między innymi samodzielnością w podejmowaniu decyzji, samoorganizowaniu (czas, tempo pracy, hierarchia zadań), odpowiedzialnością oraz elastycznością, tzn. okresowo i równolegle uczestniczą w pracy kilku zespołów i nad różnymi projektami. Współpraca i niezależność, zdaniem H.P. Simsa i Ch.C. Manza [za: Sikorski 2004], to umiejętności, którymi współcześnie powinni cechować się pracownicy. Zauważmy, że oznacza to także odmienne spojrzenie na kolektywizm i indywidualizm (istotne według G. Hofsteade'a elementy kultury) – ich przenikanie [por. Sikorski 2004]. Jak wiadomo, w polskich przedsiębiorstwach kultura jest bliższa kulturze kolektywnej niż indywidualnej [Hofsteade 2007]. Powstają pytania: jak powszechnie wykorzystuje się w nich rywalizację. A może stosuje się tylko współpracę? Czy i które podejmowane działania sprzyjają zaangażowaniu pracowników?

W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzanych nad stosowaniem współpracy i rywalizacji w przedsiębiorstwach województwa lubuskiego. Ukazano powszechność tych procesów w badanych organizacjach oraz ich wpływ na kształtowanie zaangażowania pracowników.

2. Współpraca czy rywalizacja – która z nich sprzyja zaangażowaniu pracowników

Zaangażowanie pracowników to zdaniem B. Kowalskiego [za: Smythe 2009, s. 234] „stopień, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowiska”. Trzeba dodać, że wskazany wysiłek jest wsparty poświęceniem i zainteresowaniem (T.J. Erickson za: [Juchno-

wicz 2010], a zatem powinien być rozpatrywany także w wymiarze emocjonalnym i intelektualnym [Saks 2006; Kular i in. 2008].

Zaangażowanie pracowników bywa również analizowane poprzez kierunek aktywności pracowników¹, stopień jej dobrowolności² oraz poziom³. Można stwierdzić, że wymienione formy zaangażowania ukazują nastawienie pracowników wobec pracy i organizacji. Jest ono wynikiem dokonanej przez podwładnych oceny, której podstawę stanowią potrzeby⁴, wartości oraz oczekiwania jednostki⁵ i która obejmuje takie główne obszary, jak:

1. *Praca*, w szczególności charakter wykonywanych zadań (treść i różnorodność, która powinna być zgodna z wiedzą i umiejętnościami, jak również stanowić wyzwanie, pozwalając na rozwijanie się, zakres autonomii) [Robinson, Perryman, Hayday 2004]; (J.R. Hackmani, G.R. Oldham oraz W.A. Kahn za: [Saks 2006]); (M. Kostera za: [Kisiel 2011]).

2. *Relacje międzyludzkie*, w tym z przełożonym i współpracownikami (jak: zachowania menedżera i stosowane style kierowania umożliwiające wyzwalanie pożądanego zachowań, a w szczególności: wpływu, dzielenia się wiedzą, budowania wzajemnego zaufania, uwzględniania wartości przyjętych w organizacji) [Robinson, Perryman, Hayday 2004; Davies i Huguen 2009].

3. *Czynniki organizacyjne*, czyli zasady i reguły obowiązujące w przedsiębiorstwie, które dotyczą funkcjonowania w nim pracowników, np. wynagradzania, promowania oraz rozdzielania zasobów (C. Maslach, W.B. Schaufelli i M.P. Leiter za: [Saks 2006]).

Wydaje się, że współpraca, której interpretację w tym artykule przyjmujemy za A. Lipką [2004, s. 54], jako „funkcjonowanie w ramach wspólnoty, troszczącej się nie tylko o wykonywane zadania, ale i zaspokojenie wzajemnych potrzeb”, dotyczy przede wszystkim drugiego z wymienionych obszarów, tj. relacji międzyludzkich. Podczas współpracy tworzy się klimat organizacyjny, buduje zaufanie. Zaspokajana jest potrzeba przynależności oraz wywierania wpływu. Zauważmy, że – uwzględniając przedmiot i warunki współpracy – wiąże się ona także z dwoma pozostałymi obszarami warunkującymi zaangażowanie (rys. 1). Udział w pracy zespołowej jest wyrazem uznania dla kompetencji posiadanych przez pracownika, a zarazem sprzyja pogłębianiu wiedzy, rozszerzaniu umiejętności (rozwój) i uzyskiwaniu informacji, nadających sens wykonywanym zadaniom. Dzięki результатам pracy zespołowej pracownik może czuć się z jednej strony członkiem „zwycięskiego zespołu” [Ayers 2009] i zaspokoić potrzebę sukcesu, z drugiej zaś uzyskać określone korzyści materialne (nagrodę, premię) czy niematerialne (awans horyzontalny, zwiększony zakres autonomii).

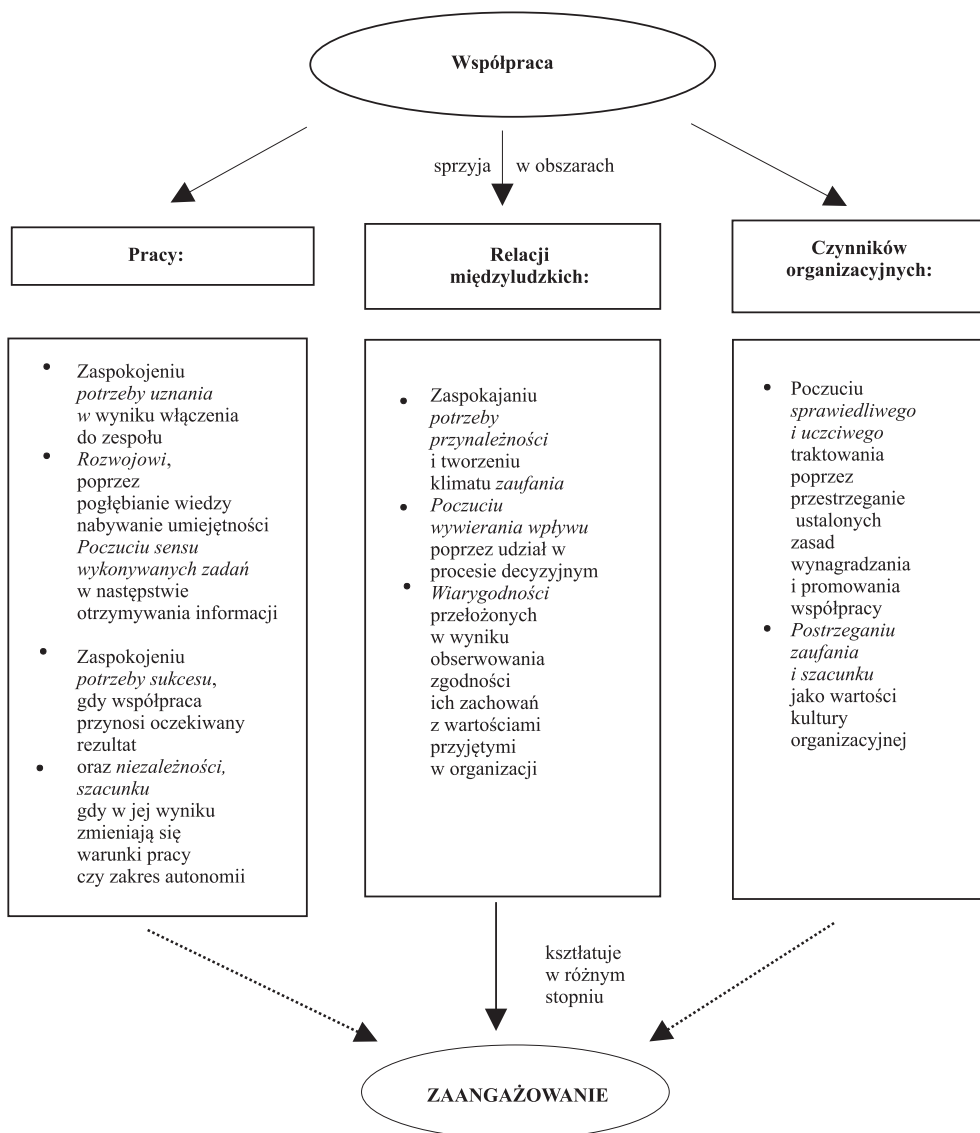
¹ To jest praca, organizacja, zawód, środowisko [Juchnowicz 2010, s. 37].

² Zaangażowanie „muszę”, „powiniennem”, „chcę” [Bugdol 2009, s. 86].

³ Zaangażowanie: trwania, normatywne, afektywne [Meyer, Allen 1990, s. 4].

⁴ Zgodnie z piramidą pasji K. Ayersa (2009): szacunek, rozwój, sukces, poczucie sensu, uznanie.

⁵ Przede wszystkim: uczciwość, wiarygodność, zaufanie, sprawiedliwość (J.E. Finegan za: [Abbot, White i Charles 2005]).

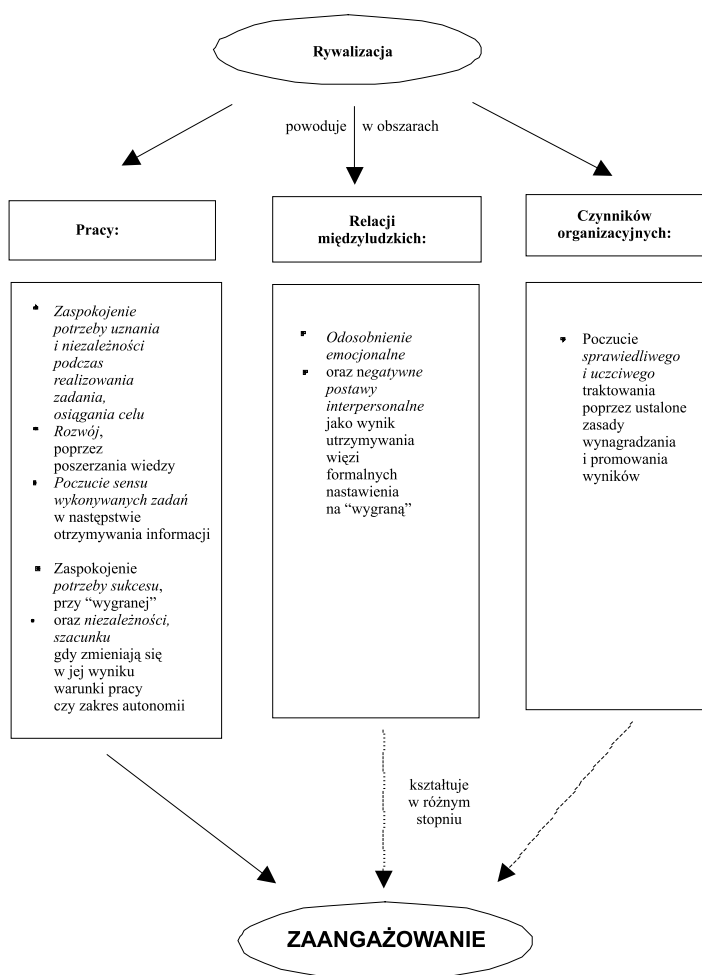


Rys. 1. Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez współpracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lipka 2004; Sikorski 2004; Robinson, Perryman, Hayday 2004; Saks 2006; Ayers 2009; Smyth 2009; Clutterbuck 2009; Davies, Hugen 2009].

Podobne zależności można przedstawić dla wpływu rywalizacji na zaangażowanie (rys. 2). Przy czym rywalizacja sprzyja – czego nie umożliwiła współpraca, wymagająca podporządkowania się normom i zasadom przyjętym w zespole [Clutterbuck 2009; Lipka 2004] – realizowaniu potrzeby niezależności. Rywalizacja po-

maga także w osiąganiu lepszych wyników niż w przypadku współpracy, gdyż [Filus 1999]: nie jest ograniczana wystąpieniem syndromu grupowego myślenia, facylitacji społecznej i egalitaryzmu oraz powoduje działania transgresyjne, adaptowanie się do zmieniających się warunków. Trzeba jednak zauważyć, że taka sytuacja dotyczy przede wszystkim rywalizacji ujmowanej jako walka, w której przedmiot rywalizacji (cel, korzyść) oznacza wygraną – może zdobyć ją tylko jedna z rywalizujących stron za pomocą różnych, w tym agresywnych, sposobów postępowania [zob. Romanowska, Gierszewska 1995].



Rys. 2. Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Karolczak-Biernacka 1981; Filus 1999; Lipka 2004; Smyth 2009; Clutterbuck 2009].

Negatywnymi konsekwencjami tak ujmowanej rywalizacji są [Filus 1999]: zwiększenie stresu, wypalenie zawodowe, obniżanie motywacji wewnętrznej, negatywne postawy interpersonalne czy odosobnienie emocjonalne. Pogarsza ona, a nawet niszczy, relacje interpersonalne i w związku z tym nie powinna być stosowana przez dłuższy czas. Inaczej jest w przypadku rywalizacji definiowanej jako współzawodnictwo, w której równie ważne jak osiągnięcie wyznaczonego celu staje się przewyższanie wyników własnych i/lub innych [zob. Karolczak-Biernacka 1981].

Podsumowując, można stwierdzić, że zarówno rywalizacja, jak i współpraca sprzyjają zaangażowaniu pracowników (rys. 1 i 2). Skoro potrzeby pracowników bywają różne, o różnym nasileniu, warto stosować oba te działania. Łączenie współpracy i rywalizacji uwzględnia także naturalną chęć bycia lepszym, skłonność do porównywania się, różne rodzaje motywacji i tożsamości (indywidualna, zbiorowa) oraz służy przełamywaniu rutyny pracy [Kozielecki 1996]; (T. Peters za: [Sikorski 2004]). Jednocześnie, uwzględniając to, że rywalizacja skutkuje wynikami lepszymi niż współpraca, których osiąganie negatywnie oddziałuje na jednostkę i jej relacje z innymi, wydaje się, iż warto stosować ją okresowo, wykorzystując zamiennie ze współpracą [Stankiewicz, Moczulska 2012].

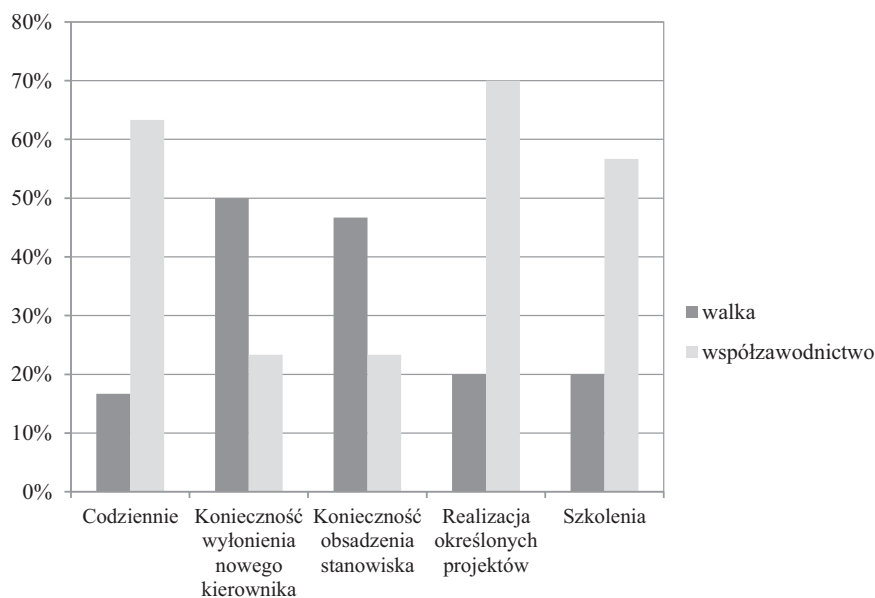
3. Współpraca i rywalizacja w świetle wyników badań

Badaniami objęto 60 organizacji z województwa lubuskiego. Ponad połowę (63,3%) stanowiły małe przedsiębiorstwa, mikro – 13,3%, oraz średnie i duże – 10%. Zgodnie z klasyfikacją EKD były to firmy z branży: budownictwo (20%), przemysł (20%), administracja (16,7%), obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (13,3%), a także handel i naprawy (10%), edukacja, rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo (6,7%) oraz pozostałe (6,6%).

Współpraca w przytoczonym wcześniej rozumieniu miała miejsce w ponad połowie badanych przedsiębiorstw (53,3%)⁶. Podjęto ją we wszystkich średnich i dużych organizacjach, w co drugim mikroprzedsiębiorstwie (50%) i w co czwartym (36,8%) małym. Stwierdzono, że w ostatnim roku była ona realizowana najczęściej (10 razy i więcej) w zespole (62,5% przedsiębiorstw), dziale (56,3%) i między działami danej firmy (43,8%). Współpracy z innymi przedsiębiorstwami nie podjęło 31,3% badanych organizacji, natomiast 18,8% czyniło to dwu- lub trzykrotnie, a 12,5% – dziesięciokrotnie i więcej. Przystąpiły do niej przedsiębiorstwa średniej wielkości z branży przemysłowej. Wśród głównych powodów realizacji współpracy znalazły się: rozwiązywanie konkretnych problemów (56,3%), usprawnianie organizacji pracy (37,5%) oraz osiąganie celów przedsiębiorstwa (37,5%). Warto zwrócić uwagę, że wspomnianą współpracę inicjował przede wszystkim przełożony (75%). Natomiast jej brak, zdaniem ponad trzeciej części badanych (39,3%), był wynikiem stosowanego stylu kierowania. Wskazuje to między innymi na znaczenie menedżera w tworzeniu klimatu do współpracy, kształtowaniu relacji międzyludzkich, a zatem

⁶ Badania były przeprowadzone na próbie niereprezentatywnej.

i zaangażowania. Zwróćmy uwagę na bariery współpracy. Za istotne respondenci uznali: specyfikę działalności przedsiębiorstwa (50%), strukturę organizacyjną (21,4%) oraz negatywne nastawienie pracowników do współpracy – podejmowanie rywalizacji (28,6%). Wprawdzie ostatnia może być przejawem nasilonej potrzeby niezależności, ale wynik bardziej dowodzi, że jest rezultatem preferowanych zasad formalnych przy ocenianiu, wynagradzaniu i awansowaniu. Zidentyfikowano bowiem, że w prawie połowie przedsiębiorstw (46,7%) owe zasady stanowiły czynnik wywołujący rywalizację. Wyniki badań wykazały, że w sytuacji konieczności wyłonienia nowego kierownika czy obsadzenia stanowiska pracy, rywalizację traktowano jako walkę. Natomiast postrzegano, że wiąże się ona z codziennie wykonywanymi zadaniami, realizowanymi projektami i szkoleniami (rys. 3).



Rys. 3. Stosowanie rywalizacji jako walki i współzawodnictwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Nasuwa się pytanie: jak współpracowali ze sobą pracownicy w badanych przedsiębiorstwach? Z jednej strony współpraca była podejmowana dobrowolnie w 68,8% badanych przedsiębiorstwach, sprzyja to otwartości na innych, dzieleniu się wiedzą, podporządkowaniu ustalonym normom i zasadom, czyli zachowaniom właściwym dla jej skuteczności, z drugiej wskazywany sposób docenienia współpracy, tj. nagroda finansowa (premia – 50%), indywidualna pochwała i zmniejszenie kontroli wykonywanej pracy (25%), skutkuje nastawieniem na realizację własnych, indywidualnych celów. Można zatem domniemywać o występowaniu rywalizacji podczas

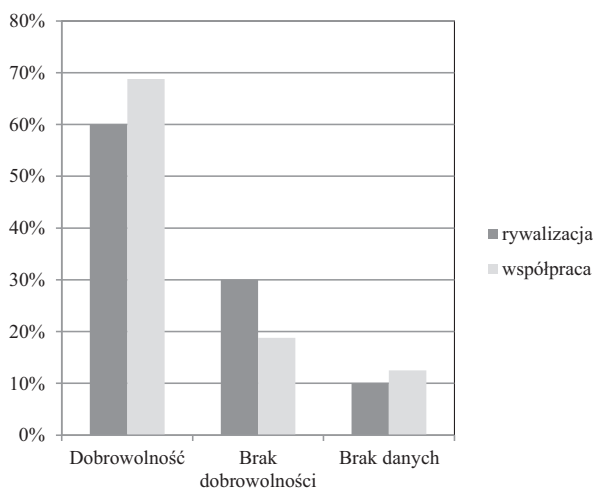
współpracy. Potwierdzenie sformułowanego przypuszczenia wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań.

Ustalono, że rywalizację stosuje się równie często jak współpracę – w 46,7% przedsiębiorstwach, rzadziej niż współpracę – w 33,3%, a w 16,7% częściej. Tę ostatnią, czyli przewagę rywalizacji nad współpracą, odnotowano tylko w małych przedsiębiorstwach, podczas gdy odwrotna sytuacja dotyczyła przede wszystkim mikro- i średnich firm (tab. 1). Równie często wykorzystywano oba badane działania w dużych (75%) i małych (52,6%) organizacjach. Zidentyfikowano, że pracownicy mają świadomość istnienia rywalizacji, ale rzadziej niż współpracę podejmują ją dobrowolnie (rys. 4).

Tabela 1. Częstotliwość stosowania rywalizacji i współpracy w przedsiębiorstwach różnej wielkości

Wielkość przedsiębiorstwa	Częstotliwość stosowania współpracy			Brak danych
	częściej niż rywalizację	równie często jak rywalizację	rzadziej niż rywalizację	
Mikro-	75%	25%	–	–
Małe	15,8%	52,6%	26,3%	5,3%
Średnie	75%	25%	–	–
Duże	25%	75%	–	–
Brak danych	100%	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 4. Dobrowolność podjęcia współpracy i rywalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rywalizacja, jak wykazały wyniki badań, służy przede wszystkim spadkowi monotonii podczas wykonywania zadań (43,3%), wzrostowi zainteresowania pracą (36,7%), kreatywności (26,6%). Powoduje także napięcia i konflikty (26,6%) oraz wystąpienie syndromu wypalenia zawodowego (36,7%). Natomiast współpraca przyczynia się do poszerzania informacji o działalności i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (40%), pogłębiania wiedzy (43,3%), poprawie relacji ze współpracownikami (36,7%) i satysfakcji z pracy (33,3%). Stwierdzono również, że rywalizacja i współpraca pobudzają aktywność i chęć do pracy (26,7%), podwyższają jakość wykonywanych zadań (30%).

Podsumowując, można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach podejmuje się zarówno rywalizację, jak i współpracę. Uwzględniając zidentyfikowane ich następstwa, można zakładać, że oba te działania wyzwalają zaangażowanie pracowników, to znaczy – wyzwalają chęć do pracy oraz skłaniają do wysiłku przyczyniającego się do poprawy jej jakości. Ponadto dzięki współpracy członkowie organizacji (zgodnie z kolejnością wskazanych następstw) mają poczucie sensu wykonywanej pracy, zaspokajają potrzeby rozwoju, przynależności, wywierania wpływu i uznania. Natomiast rywalizacja sprzyja wyższej aktywności niż współpraca. Z jednej strony wydaje się, że mogą ją (w kontekście kreatywności) wzbudzać potrzeby niezależności i sukcesu, z drugiej, że – przełamując codzienność, monotonię – stanowi działanie wzmacniające zaangażowanie. Powinni to wykorzystywać menedżerowie, zwłaszcza gdy zauważą spadek aktywności pracowników.

Biorąc pod uwagę powody i cele stosowania współpracy i rywalizacji, można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach zaangażowanie ukierunkowane jest na dwa wcześniej przedstawione obszary: pracę i czynniki organizacyjne. Wyniki badań wykazały też, że dla zaangażowania pracowników znaczenie mają zachowania menedżera i jego styl kierowania oraz system wynagradzania, awansowania i oceniania. Jak wcześniej stwierdzono, podejmowanie współpracy zależy od przełożonego. Przy czym, uwzględniając wyniki badań dotyczące rywalizacji – to, jakie czynniki ją wywołują, kiedy jest stosowana – można przypuszczać, iż współpraca zawiera w sobie elementy rywalizacji. Tym samym może: ograniczać dzielenie się wiedzą, wiarygodność przełożonego, pogarszać relacje międzyludzkie, zmniejszać zaufanie, a w rezultacie minimalizować potencjalne korzyści współpracy. Trzeba też zauważyć, że w następstwie może mieć negatywny wpływ na zaangażowanie. Z jednej strony ogranicza działanie wywołane dobrowolnością uczestnictwa we współpracy, powoduje dostosowanie się do zasad i norm, a zatem zaangażowanie normatywne, z drugiej zaś narusza istotę współpracy, co może skutkować brakiem efektywności założonego łączenia obu prezentowanych działań.

Warto także zwrócić uwagę na dwie inne wskazane bariery podejmowania współpracy: specyfikę przedsiębiorstwa i strukturę organizacyjną. Mogą one świadczyć o powolnych zmianach dokonywanych w przedsiębiorstwach, dotyczących postrzegania miejsca i roli pracownika oraz możliwości i sposobów adaptowania firmy do wymogów otoczenia, jej elastyczności reagowania na zewnętrzne wyzwania. Nie sprzyjają one zaangażowaniu pracowników.

4. Podsumowanie

W świetle wyników przeprowadzonych badań można uznać, że zaangażowanie pracowników może być kształtowane poprzez łączenie współpracy i rywalizacji. Uwzględniając następstwa obu działań, tzn. to, że częściej wskazywano, iż rywalizacja pobudza do kreatywności, wyzwala aktywność, zmniejsza monotonię, a jednocześnie skutkuje wypaleniem zawodowym oraz wywołuje napięcia i konflikty, owo łączenie winno polegać na okresowym stosowaniu, naprzemiennym realizowaniu lub jednoczesnym wykorzystaniu obu działań, przykładowo – jako rywalizacja współpracujących jednostek (działów, zespołów, przedsiębiorstw).

W badanych przedsiębiorstwach rywalizacja „towarzyszy” współpracy. Ważne staje się zatem dbanie o to, by współpraca realizowana była jako wspólne działanie osób, które troszczą się o potrzeby i interesy jej uczestników, a to wymaga dostosowywania zasad jej oceniania i promowania do oczekiwań i preferencji pracowników.

Literatura

- Abbot G.N., White F.A., Charles M.A., *Linking values and organizational commitment*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2005, vol. 78.
- Ayers K., *Why engagement is not enough*, „Training & Development in Australia”, April 2009.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Rebis Dom Wydawniczy, Poznań 2009.
- Davies A.S., Hugen L.K., *The engagement process: Examining the evidence from diverse perspectives*, „Institute of Behavioral and Applied Management” 2009, vol. 10 (3).
- Filus M., *Dramat wspólnego pastwiska, czyli o racjonalnych granicach motywującej roli rywalizacji*, „Personel” 1999, nr 9.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Oficyna a Walters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Karolczak-Biernacka B., *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1981.
- Kisiel A., *Wybrane czynniki wpływające na wzrost zaangażowania organizacyjnego*, [w:] *Nowe kierunki, metody, techniki w zarządzaniu i marketingu*, red. A. Pabian, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
- Kozielecki J., *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Zak, Kraków 1996.
- Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane M., Truss E., *Employee engagement: A literature review*, „Working Paper Series” 2008, No. 19, Kingston Business School.
- Lipka A., *Współdziałanie: zmierzch rywalizacji pracowników?: pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa 2004.
- Meyer J.P., Allen N.J., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology” 1990, vol. 63.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Report 408, Brighton 2004.
- Romanowska M., Gierszewska G., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
- Petelicki S., *Sztuka gry o najwyższą stawkę*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 8.

- Saks A.M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, vol. 21, iss. 7.
- Sikorski C., *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Kraków 2009.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Wyzwalanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację czy współpracę?*, Łódź 2012 (w druku).

DEVELOPMENT OF EMPLOYEES’ ENGAGEMENT THROUGH COMPETITION AND COOPERATION – RESEARCH RESULTS

Summary: This article assumes that cooperation and competition promote the employees’ engagement. It presents that the development of employees’ engagement is connected with their needs (eg, membership, development, independence, recognition) and requires attention to factors relating to: work, relationships and organization. It shows how the workers’ needs could be satisfied by cooperation and competition. The article presents the results of the research. It was found that the two activities encourage the engage the employees. In view to the identified consequences the article concludes that though both activities are in favor of employees’ engagement taking into consideration their consequences their use should be combined and ensure that cooperation was not team work of individuals focused on achieving own goals.

Keywords: employees’ engagement, cooperation, competition.